

RSE et association des salariés à la vie de les entreprises : un bilan contrasté du partage du pouvoir

Gina GNAZALE

Etudiante en Master de juriste international (EM Lyon)
Titulaire du Master de droit des affaires comparé (Université Lyon 2)

Ivan TCHOTOURIAN

Maître de conférences (Université de Nantes)
Chercheur associé à la C.D.A.C.I. (Université de Montréal)
Ancien titulaire de la bourse de recherche Lavoisier (EGIDE)
ivan.tchotourian@univ-nantes.fr

Lucie VIOLAY

Etudiante en Master 2 de juriste d'affaires internationales (Université de Bourgogne)
Titulaire du Master de droit des affaires comparé (Université Lyon 2)

Résumé

L'actualité conduit à une profonde recomposition du paysage juridique des entreprises par la multiplication des références faites au développement durable, à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et à la *stakeholder theory*. Le concept de RSE appelle une réflexion nouvelle sur les règles de gouvernement d'entreprise qui traitent du pouvoir dans les organisations que constituent les entreprises. A l'heure actuelle, l'actionnaire n'est plus seul dans l'entreprise et ne doit plus être pris en compte de manière exclusive. Il faut appréhender l'entreprise comme la réunion et, non plus comme la seule addition, des intérêts des entités qui la composent. La mise en œuvre d'un gouvernement d'entreprise efficace impose l'intégration d'une notion de partenariat. A ce titre, les salariés doivent être impliqués dans la vie de l'entreprise et ce, même s'ils interviennent à un niveau différent de celui des dirigeants ou des actionnaires. Or, nous constaterons que, si le droit français ne se désintéresse pas de l'association des salariés à la gestion de leur entreprise et permet *a fortiori* à la RSE de prendre forme, la réponse qu'il fournit s'avère insuffisante et parcellaire.

Mots-clefs

Responsabilité sociale des entreprises, Gouvernance d'entreprise, Droit français, Droit comparé, Participation des salariés à la gestion, Bilan.

1. Introduction : la RSE infléchit le paysage réglementaire et la conception de l'entreprise

Dépassant une conception des entreprises qui ne donne à ces dernières qu'une finalité financière, la RSE vise à intégrer des préoccupations sociales et écologiques dans les activités des entreprises (Livre Vert de La Commission européenne, 2001) et à rendre les firmes responsables des répercussions de la gestion critiquable de leurs salariés ou encore, de l'environnement qui les entoure (Encyclopédie de la Gestion et du Management, 1999, p.1082). Remettant en cause l'objectif fondamental des firmes ainsi que leurs organisations, la RSE modifie considérablement les fondements théoriques des phénomènes de gouvernance d'entreprise. La théorie de l'agence demeure au cœur de l'explication des règles de gouvernance d'entreprise. La dispersion de l'actionnariat des entreprises entraînant une séparation de la propriété et du pouvoir décisionnel (Berle and Means, 1932), deux types de coûts liés à la relation d'agence qui s'établissent apparaissent : des coûts liés à la divergence d'intérêts entre les parties et des coûts liés à l'existence d'informations privilégiées au profit de l'une des parties (Jensen and Meckling, 1976). Bien que la première approche pour réduire les coûts existant dans la relation dirigeants-employés ait été celle d'une négociation collective par l'intermédiaire des syndicats, cette approche a été progressivement abandonnée au XX^{ème} siècle au profit d'une approche impliquant davantage les salariés dans le gouvernement de leur entreprise. Si cette seconde approche a, à son tour, fait l'objet de vives critiques et a semblé abandonnée (Roe, 1998 ; Hansmann, 1993), celle-ci semble connaître un regain d'intérêt en ce début de nouveau millénaire. Blair est sans doute une des auteurs les plus influentes en cette matière en écrivant en 1995 que les salariés sont des créanciers résiduels comme les actionnaires qui partagent le risque d'échec de l'entreprise et qu'ils doivent être associés à la gestion de leur entreprise (Blair, 1995. Voir également : Blair and Stout, 1999). Greenfield confirme ces opinions en avançant que les salariés courent des risques identiques aux actionnaires et va jusqu'à prôner l'extension au profit des salariés des devoirs fiduciaires pesant sur les dirigeants des compagnies (Greenfield, 2006). Désormais, le salarié est un *stakeholder* (en dernier lieu : Freeman et al., 2007) et ne peut plus être réduit à celui qui échange sa force de travail contre une rémunération¹. Au contraire, il doit être appréhendé comme un apporteur d'une prestation de travail élevée au rang de capital humain. A l'occasion d'un débat sur l'actionnariat salarié, Colette Neuville (présidente de l'Association de Défense des Actionnaires Minoritaires) n'a-t-elle pas affirmé que les salariés peuvent être aujourd'hui considérés comme d'authentiques apporteurs en industrie ? C'est en conséquence la façon d'appréhender l'entreprise elle-même qui est appelée à changer tant l'« *organisation préétablie* » qui la caractérise en droit commercial ne saurait demeurer identique (par exemple : Paillusseau, 1999, p.161 et s. ; Rousseau, 2002, p.267 ; Vachon, 1995, p.141. La

¹ Les principes développés par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – organisation internationale représentant les gouvernements de trente pays membres (dont la France) – attestent de cette mutation profonde. Parti d'une perception centrée sur les actionnaires et sur la construction d'outils pour rendre effectifs leurs droits, les travaux de cette organisation témoignent que cette conception traditionnelle évolue et ce, depuis une vingtaine d'années (en 1976, l'OCDE avait déjà invité les entreprises à fournir aux représentants de leurs salariés les moyens pour faciliter la mise au point de conventions collectives). L'ambition d'une bonne gouvernance sous l'appellation de « *gouvernance partenariale* » s'affiche de plus en plus autour de l'objectif d'une prise en compte des parties prenantes. Le personnel non dirigeant de l'entreprise est considéré par l'OCDE comme l'une de ces parties prenantes, celui-ci devant se voir reconnaître un droit de regard sur la conduite des affaires sociales (OCDE, 1999). A l'instar de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et du Bureau International du Travail (BIT), l'OCDE se montre attachée aux notions d'information et de concertation. Un rapport de l'OCDE concernant les pratiques de gouvernance de 32 pays et publié en 2003 montre que 18 pays accordent *a minima* aux employés le droit de choisir les membres du conseil d'administration, de rémunérer les travaux des conseils et de participer au processus de prise de décision (OCDE, 2003, p.237).

jurisprudence française et nord-américaine définit l'entreprise comme une organisation dotée d'une autonomie décisionnelle ayant pour objet une activité économique). L'analyse taylorienne ne prenant que peu en considération les individus qui composent l'organisation (Taylor, 1911) semble abandonnée au profit d'une analyse recentrant l'individu au cœur de l'entreprise (voir le concept de « *Potentiel humain* » mis en avant par Savall : Savall, 1975). Paillusseau indique que l'entreprise est une « *réalité sociale* » (Paillusseau, 1999, p.163 et s., n°33 et s. Voir aussi : Despax, 1957, p.219). Comme le relève Ripert, l'entreprise est une institution qui s'entend d'une union de facteurs de caractère bien différent : le capital et le travail (Ripert, 1951, p.273).

Une Europe préoccupée par le sort des salariés : De multiples mesures adoptées ces dernières années au niveau communautaire sont encourageantes et laissent au salarié une place à part entière (Nadal, 2007, p.95). Bien que l'expérience européenne n'a pas érigé une doctrine homogène sur le thème de la participation des salariés (Tourtier, 2008, p.349), les instances européennes n'ont pas hésité à élaborer des standards en faveur d'une association du salarié à la vie de l'entreprise. La Commission européenne cherche ainsi depuis 1989 à définir un tronc commun pour promouvoir la participation au sein de l'Europe avec la publication de plusieurs rapports dits « *Pepper* » précédés d'une recommandation communautaire de 1991. Le droit communautaire a entamé une première étape du processus de prise en considération de la collectivité des travailleurs quand il a obligé la création d'un comité d'entreprise européen disposant de droits à l'information et la consultation dans les entreprises comptant plus de 1000 salariés dont un minimum de 150 dans au moins deux Etats membres (Directive 94/95/CE du Conseil du 22 septembre 1994). A côté des effets d'entraînement qu'elle a stimulé (Aglietta et Rebérioux, 2004, p.92), cette directive a développé sérieusement les pratiques². De manière identique, la création de la Société Européenne par la directive 2001/86/CE du 8 octobre 2001 a donné l'occasion de régler la question de l'implication des travailleurs et de leur participation au conseil d'administration et de surveillance et d'affermir les droits des salariés dans la gouvernance (Bordogna and Guarriello, 2003 ; *Semaine sociale Lamy*, 2002 ; Moreau, 2001). En plus d'offrir plusieurs modèles de participation possibles, la directive mentionne qu'aucune société européenne ne peut être immatriculée tant qu'un modèle de participation en matière d'information-consultation n'a pas été choisi au cours de négociations avec les représentants des salariés des sociétés fondatrices et impose l'existence de moyens concrets à disposition des salariés. Plus récemment, la directive 2002/14/CE du 23 mars 2002 consolide les droits à l'information et à la consultation dont jouissent les travailleurs de la communauté européenne et la directive du 22 juillet 2003 2003/72/CE relative à l'implication des travailleurs dans la société coopérative européenne envisage un mécanisme d'information et de consultation.

La France préoccupée également par le sort des salariés : La participation des salariés à la gestion des entreprises est une préoccupation ancienne des pouvoirs publics français. Le Préambule de la Constitution de 1946, l'ordonnance du 22 février 1945, la loi du 16 mai 1946 sont autant de signes de cette préoccupation. Mais, c'est l'ordonnance du 7 janvier 1959 qui a marqué les prémices d'une réflexion plus marquée sur le rôle du salarié et qui a constitué le point de départ d'une volonté d'associer le salarié à la marche de l'entreprise. Si ce texte n'a pas à l'époque apporté de changements majeurs et n'a que peu soulevé l'enthousiasme des professionnels, il comportait *a minima* la possibilité d'attribuer une fraction de bénéfices aux

² Alors qu'il n'existait qu'une trentaine de structures d'information-consultation en 1994, il en existe aujourd'hui plus de 800 sur un total de 1800 entreprises concernées.

salariés. De la loi du 24 juillet 1966³ jusqu'à la très récente loi du 30 décembre 2006, une série de textes a donné corps à la volonté d'une intégration croissante du salarié au sein de son entreprise et ce, bien au-delà du droit à l'information et à la consultation dont bénéficient des salariés français par la présence du comité d'entreprise. A titre d'exemple, la loi relative aux nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 (dite loi « *NRE* ») et la loi du 26 juillet 2005 relative à la confiance et à la modernisation de l'économie ont renforcé la représentation des salariés dans le fonctionnement des sociétés notamment en accroissant les pouvoirs du comité d'entreprise et en considérant la participation des salariés dans la Société Européenne comme d'ordre public.

Plan de l'étude : Si les instruments juridiques démontrent une intégration croissante de la RSE (Tchotourian, 2009), cet article s'interroge sur la véracité de cette affirmation lorsqu'est abordé le thème du pouvoir dans les organisations. A travers une synthèse des évolutions législatives en matière de participation des salariés à l'exercice du pouvoir dans les entreprises⁴, un bilan de la place de la RSE dans le *corpus* juridique du droit régissant les sociétés par actions est dressé. Alors que ce bilan rend viable l'idée d'une association des salariés à l'échelle de leurs entreprises, ce papier témoigne que cette question de l'association des salariés a peu progressé et que le droit français s'avère insuffisant malgré les avantages de cette démarche socialement responsable.

2. Participation institutionnelle des salariés à la gestion : la bouteille française est à moitié pleine !

La participation du salarié au niveau institutionnel requière, d'une part, son information préalable et, d'autre part, la possibilité pour celui-ci d'être représenté au sein des instances décisionnelles. Le premier aspect ne faisant pas l'objet de plus amples développements, quelques éléments peuvent être immédiatement relevés à son propos.

Diffusion et utilisation de l'information par le salarié : La diffusion de l'information aux salariés constitue le premier pas vers une participation active de ces derniers à la vie de l'entreprise. L'analyse économique du droit enseigne que chaque agent dispose d'une rationalité qui est limitée aux connaissances qu'il est capable d'absorber (récemment : MacKaay et Rousseau, 2008, p.29 et s. ; Posner, 2007, p.3). Chaque partie, en fonction de la place qu'elle occupe au sein d'une entreprise, ne détient pas la même information et, comme le précise Simon, « *l'approximation remplace l'exactitude* » (Simon, 1986, p.170). En conséquence, dirigeants, créanciers, actionnaires et salariés n'ont pas accès aux mêmes

³ Alors que la loi de 1966 prévoyait la prise en compte des salariés par l'introduction de ces derniers dans la gestion de l'entreprise, le projet a fait l'objet de maintes oppositions et a été finalement abandonné.

⁴ A côté de l'association à la décision, une autre forme de participation des salariés à la gestion de leurs entreprises existe qui est la participation financière. Si cette forme de participation ne fera pas l'objet de précisions dans la présente étude, il peut être noté que celle-ci englobe deux notions : l'association des salariés à la performance de l'entreprise et la détention par les salariés d'une partie du capital. Le premier dispositif permet une revalorisation des rétributions des salariés, le second contribue à lier plus étroitement les salariés à l'entreprise. En ce domaine, il convient de préciser que de nombreux dispositifs ont été mis en place en vue de permettre aux salariés de percevoir des rémunérations complémentaires à leur salaire, dépendantes des résultats économiques de leur entreprise (participation des salariés aux résultats de l'entreprise, plan d'épargne entreprise, intéressement des salariés aux résultats et aux performances). La dernière étape législative en date du 30 décembre 2006 (loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social) apporte de précieux éléments en matière de participation et de distribution économique des richesses sans en être, toutefois, un aboutissement comme en atteste l'adoption de la loi n°2008-1258 en faveur des revenus du travail le 3 décembre 2008. Voir Pélissier, Supiot et Jeanmaud, 2002, p.1162 et s.

informations. Cet écart qualifié d'« *asymétrie informationnelle* » se doit alors d'être réduit pour que l'ensemble des partenaires ait une vision complète de la firme, *condition sine qua none* pour que l'échange résultant du nœud de contrats que constitue la firme génère des gains satisfaisant. En présence d'asymétries informationnelles, les parties risquent non seulement de ne pas prendre des décisions optimales (puisque ne calculant pas correctement les coûts et avantages de chaque option), mais encore de gaspiller des ressources en tentant d'abuser de l'ignorance des autres (Trebilcock, 1993, p.102 et s.). Or, sur le terrain de l'information, le droit français a été marqué par une évolution continue des règles au long de ces trente dernières années afin de garantir une transmission effective de l'information (loi Auroux de 1982, loi NRE de 2001, loi de modernisation sociale de 2002). Même si l'information au profit des salariés n'est pas transmise à chaque salarié pris individuellement et que certaines incohérences existent (Vatinet, 2000, p.161), celle-ci est plus riche, plus diversifiée et plus fréquente que celle des actionnaires (Brunet et Germain, 1985, p.6) au point que des auteurs qualifient les salariés de « *quasi-associés* » (Frison-Roche, 2001).

Participation des salariés à la gestion de leurs entreprises : « (...) l'information n'est pas une fin en soi, elle est un moyen d'une action qu'elle doit éclairer »⁵

L'association du salarié à la gestion de son entreprise dépasse l'information et implique une représentation au sein de l'instance de décision qui a compétence pour déterminer la politique de l'entreprise. Alors que la participation a été et, est encore, fortement encouragée (notamment par l'OCDE) en raison de ses impacts positifs (2.1.), le droit français – à l'instar d'autres droits européens – s'avère bien incomplet sur la place et l'influence qu'il reconnaît aujourd'hui aux salariés dans les instances décisionnelles de leurs entreprises (2.2.).

Bien que l'affaire exposée concerne des entreprises nord-américaines, le commentaire publié le 8 décembre 2008 sur le *Dealbook* du *New York Times* et intitulé « *Workers Pay for Debacle at Tribune* » illustre les problèmes liés à l'absence de participation des salariés à la gestion de leur entreprise. Constatant le résultat calamiteux des prises de contrôle des journaux *Chicago Tribune* et *Los Angeles Times* pour les salariés de ces entreprises⁶, le journaliste met en lumière l'influence qu'a exercé l'absence d'une représentation des salariés au sein des instances décisionnelles : « *But what about those employees ? They had **no seat at the table** when the company's own board let Mr. Zell use part of its future pension plan in exchange for \$ 34 a share. (...) [W]hile boards are typically only responsible to their shareholders, **this situation may be different**. "There has to be a balance," said an analyst, "to create sustainability for all the stakeholders" ».*

2.1. Apports positifs de la participation des salariés à la gestion⁷

Premièrement, l'existence d'un climat de méfiance est indiscutablement génératrice d'un conflit d'agence qui reflète une opposition entre les intérêts des parties en présence (Smith, 1776). Or, dans le cadre d'un gouvernement d'entreprise optimal, les divergences de points de vue doivent être réduites au maximum et l'entreprise doit permettre à l'ensemble des intérêts en présence de coexister (Rousseau et Tchotourian, 2008). En ce sens, Pfeffer et Salancik affirment que la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à gérer les demandes des acteurs sociaux dont elle dépend pour sa survie (Pfeffer and Salancik, 1978). Le conflit

⁵ Savatier, 1982.

⁶ « *Mr. Zell financed much of his deal's \$13 billion of debt by borrowing against part of the future of his employees' pension plan and taking a huge tax advantage. Tribune employees ended up with equity, and now they will probably be left with very little* ».

⁷ Pour des critiques à la démocratie représentative au sein des entreprises : Mintzberg, 2004, p.54 et s.

d'agence peut être dépassé par la mise en place de garde-fou, c'est-à-dire, d'organes de contrôle de l'action du dirigeant. L'association des salariés à la gestion constitue alors le moyen de faire se rencontrer l'intérêt de ces deux groupes d'acteurs de l'entreprise et de les faire collaborer à la réalisation de l'entreprise. Cette collaboration des salariés fait de ces derniers d'authentiques acteurs du débat entourant toute prise de décision. L'entreprise est alors considérée comme un tout et plus comme la simple somme des intérêts en présence. La participation à la décision est source de légitimité pour l'entreprise et s'inscrit dans l'objectif assigné au gouvernement d'entreprise de rétablir la confiance des acteurs (internes et externes) de l'entreprise. Au-delà d'être déjà mise en œuvre au niveau européen⁸, l'égalité dans la prise de décision induit par l'association des salariés n'est-elle pas une perspective nouvelle offerte à la gouvernance d'entreprise (Charreaux et Wirtz, 2006) ? En outre, comme l'a récemment rappelé le BIT, le dialogue social (que l'égalité facilite et encourage) ne concourt-il pas à la réalisation d'une « *gouvernance démocratique* » (Bureau International du Travail, 2007)⁹ ?

Deuxièmement, la participation des salariés à la gestion de leurs entreprises offre aux dirigeants l'opportunité d'inscrire leur démarche dans une perspective dépassant leurs intérêts personnels et d'œuvrer (enfin ?) pour l'intérêt affirmé de leur entreprise et de la société en général. La connaissance par les salariés des contraintes de la vie économique leur permet d'avoir une vision plus réaliste du monde des affaires et d'imaginer les moyens de concilier progrès économique et progrès social ... et de contribuer efficacement à la détermination des objectifs de la société. La jurisprudence a ainsi affirmé que les majoritaires et les dirigeants devaient agir conformément à l'intérêt supérieur de l'organisme économique que représente l'entreprise dans l'arrêt *Fruehauf* (C.A. Paris, 22 mai 1965, *Semaine juridique*, 1965, II, 14274 bis, concl. Nepveu ; *Dalloz*, 1968, *Jurisp.*, p.147, note R. Contin). Une partie de la doctrine juridique se rattache à ce courant de pensée (Bézard, 2004 ; Paillusseau, 1999 ; Contin, 1968 ; Despax, 1957) et voit dans la participation des salariés à la gestion sociale le moyen de transformer la rentabilité de l'entreprise en source de progrès social.

Troisièmement, des études concluent que la prise en compte de cette ressource immatérielle qu'est le salarié est un levier de développement d'avantages compétitifs et constitue un avantage concurrentiel. En ce sens, les auteurs sont de plus en plus nombreux à analyser le fondement véritable de l'entreprise soit dans le noeud d'investissements spécifiques, notamment le capital humain, qu'elle engendre (Blair and Stout, 1999 ; Rajan and Zingales, 1998 ; Aoki, 1984), soit dans le processus de connaissances dont elle est la source (Rebérioux, 2003, p.94 et s. et la bibliographie citée). Au-delà des implications en termes de performances, l'appréhension croissante des salariés dans leurs entreprises semble répondre à un nouveau besoin de coordination du système productif (Salmon, 2007, p.72 et s.) lié à un changement des rapports sociaux internes à l'entreprise (Riboud, 1987).

Quatrièmement, le salarié n'est-il pas plus à même de consentir plus aisément certains sacrifices – tendance qui se multiplie en France¹⁰ et qui se retrouve dans de très nombreux pays – dès lors que ceux-ci sont perçus comme étant nécessaires et faits pour le bien de

⁸ Dans la directive du 11 mars 2002, il est prévu la possibilité d'accords entre le dirigeant et les salariés « *sur les décisions relevant du pouvoir de l'employeur* ».

⁹ Un des apports fondamentaux de la participation des salariés est donc celui d'assurer une authentique démocratie au sein des entreprises (Pesqueux, 2007).

¹⁰ A propos de l'attitude des entreprises en matière d'emploi, le ministre du travail, des relations sociales et de la solidarité (M. Xavier Bertrand) a rappelé aux entreprises françaises, dans un interview accordé au journal *Les Echos* du 19 novembre 2008, que celles-ci « (...) ne devaient pas faire de l'emploi la principale variable d'ajustement ».

l'entreprise à l'issue d'une discussion engagée entre représentants et employeur que lorsque ceux-ci lui ont été imposés ?

2.2. Bilan français de la participation des salariés à la gestion : une déception qui trouve un écho dans le contexte européen

Le dispositif français s'est orienté favorablement à une participation des salariés à la gestion de l'entreprise (2.2.1.). Cependant, le bilan de cette construction s'avère mitigé au regard des insuffisances – insuffisances sans doute amenées à perdurer – qu'elle témoigne (2.2.2.).

2.2.1. Mutations du droit français

Alors que les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'OCDE défendent une présence des salariés au conseil d'administration (OCDE, 1999), le droit français a souligné l'intérêt d'une telle participation des salariés bien avant l'apparition du concept de *corporate governance*. La Constitution de 1958 mentionne ainsi que « *tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la (...) gestion de l'entreprise* ». L'intégration de la problématique de la participation des salariés à la gestion dans le paysage juridique français revêt deux formes distinctes qui s'entrecroisent toutefois.

La première forme est celle d'une représentation des salariés au sein des organes décisionnaires d'une entreprise. En sa qualité d'institution représentative du personnel, le comité d'entreprise s'est vu ainsi reconnaître une place croissante. La loi du 24 juillet 1966 a imposé une présence de délégués du comité d'entreprise au conseil d'administration, ainsi que les modalités d'élection d'un salarié. A l'époque toutefois, ces délégués ne se voient accorder qu'une voix consultative. Il faut attendre 1983 pour qu'il leur soit reconnu une voix délibérative, cette évolution étant néanmoins limitée aux S.A. publiques. Alors que la loi du 2 juillet 1986 a mis en place le régime facultatif de désignation de salariés au conseil d'administration avec voix délibérative, la loi du 17 janvier 2002 (loi dite « *de modernisation sociale* ») a constitué un progrès important en prévoyant la nomination obligatoire de représentants de salariés au sein du conseil d'administration (ou de surveillance). Enfin, la loi du 25 juillet 1994 a instauré un dispositif obligatoire de participation dans le cas particulier des entreprises privatisées. Dans ces sociétés, le conseil d'administration doit impérativement comprendre des salariés administrateurs.

La deuxième forme est celle de la reconnaissance d'une influence des salariés dans les décisions adoptées par une entreprise (cette influence varie du contrôle à la cogestion). Encore une fois, la réglementation française a évolué. En plus du caractère délibératif de la voix du comité d'entreprise qui a été souligné précédemment, le comité d'entreprise peut aujourd'hui inscrire à l'ordre du jour de l'assemblée des projets de résolution. En parallèle, les membres désignés par lui pour assister à l'assemblée se sont vus reconnaître le droit de s'exprimer sur une question quand celle-ci requière l'unanimité des associés¹¹. En outre, depuis la loi du 17 janvier 2002, le comité d'entreprise a la possibilité de s'opposer aux projets de restructurations et de compressions d'effectifs. Enfin, pour que les salariés puissent participer activement à la politique de l'entreprise, une formation s'adressant à ces derniers doit être institué. La loi du 30 décembre 2006 s'insère dans cette logique. En effet, elle prévoit deux actions de formations au bénéfice du personnel dont une est relative à l'économie de l'entreprise (cette action doit avoir pour objet la compréhension par les salariés du

¹¹ Article L. 432-6-1, II du Code du travail.

fonctionnement et des enjeux de l'entreprise). Dans une optique de gouvernement d'entreprise, la volonté est de faire passer le salarié d'un rôle passif à un rôle actif dans la détermination de la politique de la société. La mesure mise en place par la loi tend clairement à cet objectif. Par ailleurs, le législateur a accompagné l'action de formation de mesures incitatives pour les moyennes et petites sociétés, à savoir la mise en place d'un crédit d'impôt pour celles respectant un certain nombre de conditions. D'une part, l'avantage fiscal des formations des salariés constitue un dispositif attrayant pour les dirigeants. D'autre part, les salariés disposent des moyens nécessaires à la compréhension de leur environnement à l'issue de ces formations. La loi du 30 décembre 2006 constitue à cet égard une avancée appréciable qu'il convient de souligner.

2.2.2. Insuffisances *ad vitam* du droit français

Insuffisances du droit français : Les évolutions dont le cadre réglementaire français est le témoin révèlent une réticence de la France à aller de l'avant dans la participation des salariés à la gestion. Les diverses limites apportées à l'association des salariés prévues par les textes illustrent parfaitement ce fait. En vertu de l'ordonnance du 21 octobre 1986, les S.A. doivent modifier leur statut pour que des représentants des salariés avec voix délibérative puissent siéger au conseil d'administration. En d'autres termes, les dispositions se caractérisent par la capacité discrétionnaire et facultative pour les entreprises d'élire un administrateur représentant les salariés. Ce constat ne poserait guère de difficulté si la pratique en ce domaine ne démontrait la quasi-inexistence d'entreprises ayant volontairement choisi un administrateur salarié (Hollandts et Guedri, 2008, p.40). Le caractère obligatoire de la nomination est subordonné à la détention d'au moins 3% du capital social par les salariés-actionnaires¹². Sur ce point, la récente loi du 30 décembre 2006 n'a que peu permis de faire évoluer l'idée de participation des salariés à la gestion. Cette disposition n'a pas abaissé le seuil de 3% prévu (seuil pour le calcul duquel seuls certains types d'actions sont pris en compte) et ce, malgré les objectifs de favoriser la participation des salariés attachés à ce nouveau dispositif. La loi de 2006 n'aurait-elle pas dû instituer un seuil moins élevé¹³ et ne pas se contenter de reprendre le mécanisme prévu en 2002 et dont le décret d'application n'est jamais paru ? Par ailleurs, le fait que la voix du comité d'entreprise au conseil d'administration (ou au conseil de surveillance) ne soit que consultative dans les sociétés autres que les S.A. minimise le mouvement du droit français vers une participation accrue des salariés à la gestion des entreprises. Enfin, l'avis des salariés ne paraît avoir qu'une incidence relative. Le poids que le législateur confère à l'opinion des salariés varie suivant les situations : soit ils doivent être consultés, soit ils doivent être informés. Le Code du travail utilise la plupart du temps les termes de « *consultation* » et d'« *information* » à la suite l'un de l'autre¹⁴. Est-ce à dire que les deux notions sont nécessairement liées et que, dès lors que le comité d'entreprise est informé d'une question, il est nécessairement appelé à faire connaître son opinion ? Si une réponse affirmative est à privilégier, le mot « *consultation* » renvoie malheureusement à l'absence de caractère contraignant de l'avis émis par le comité d'entreprise : cet avis ne s'impose pas au dirigeant (Pélissier, Supiot, Jeanmaud, 2002, p.818)¹⁵.

¹² Articles L. 225-23 et L. 225-71 du Code de commerce.

¹³ Ce niveau de 3 % est à relativiser au regard des 5 % nécessaires pour accorder aux actionnaires minoritaires certains droits (Godon, 2003, p.450).

¹⁴ Par exemple, l'article L. 432-1 du Code du travail prévoit que le comité d'entreprise « (...) est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation (...) générale de l'entreprise ». Il en va de même de l'article L. 432-1-1 du Code du travail portant sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles.

¹⁵ Le caractère purement consultatif de l'avis du comité d'entreprise ne peut amener à le considérer comme totalement dépourvu de valeur puisqu'en vertu du Code du travail, le chef d'entreprise ne peut prendre sa

La situation française démontre que, dans les entreprises privées, les possibilités de participation des salariés à la gestion restent *lato sensu* limitées. Bien que cette situation ne puisse en théorie demeurer en l'état encore longtemps (l'OCDE œuvre activement pour une coopération toujours plus active des parties prenantes de l'entreprise), deux facteurs conduisent cependant à ne concevoir une association réellement active des salariés dans le processus décisionnel que dans un avenir lointain.

Des insuffisances amenées à perdurer en raison de causes sociologiques : Des craintes sérieuses existent du côté des salariés et, surtout, de leurs représentants, d'être associés à la prise de décision des entreprises (Rapport Sudreau, 1975). La conception française qui a prévalu pendant de nombreuses années (et qui est encore présente) est celle consistant à tenir les salariés à l'extérieur de la société de capitaux (Merle, 2008, p.633). Dans la tradition française, un salarié n'est admis à s'exprimer que s'il y a matière à contestation, contestation qui doit être relayée par les syndicats. Le salarié incarnant un contrepouvoir, la logique française est construite autour de l'idée forte de « *guerre des tranchées* » (Appenzeller, 2007). Les dirigeants sociaux considèrent qu'ils prennent un risque en participant au capital de la société et en assumant les responsabilités inhérentes à leur fonction. Ils doivent, en contrepartie, disposer sans partage des pouvoirs de direction. De manière similaire, les institutions syndicales elles-mêmes acceptent difficilement d'être associées à une décision prise en matière de gestion par peur de se voir reprocher d'avoir permis la réalisation d'une situation défavorable aux salariés. Les organisations syndicales de salariés, sauf la CGC et la CFTC, considèrent que les salariés n'ont pas à participer aux responsabilités et à la gestion des entreprises privées. Les travailleurs entendent seulement être informés, disposer d'un droit de contrôle et pouvoir contester en vue de négocier (Rapport Sudreau, 1975, p.97).

Des insuffisances amenées à perdurer en raison de l'exemple des voisins européens : La position de la France se révèle loin d'être unique dans le contexte européen. Une étude du Sénat publiée en 1999 permet de se rendre compte que, hormis le cas isolé de l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède offrent des conditions de participation des salariés à la gestion (représentation des salariés dans les organes de surveillance et d'administration et influence des institutions représentatives du personnel dans les décisions de l'entreprise) de faible intensité (Sénat, 1999).

En premier lieu, la Belgique, l'Espagne et le Royaume-Uni n'ont pas organisé la participation des salariés à la gestion des entreprises, bien que pour ce dernier pays une nuance soit à apporter¹⁶. En Belgique, aucun système de représentation des salariés n'existe. Toutefois, les conseils d'entreprise, créés obligatoirement dans les établissements comportant au moins cinquante salariés, disposent d'informations et d'un pouvoir consultatif. La situation est proche en Espagne, puisque la représentation des employés au conseil d'administration n'est pas prévue par la loi¹⁷. Au Royaume-Uni, le droit du travail ne prévoit une forme légale obligatoire de représentation des salariés que dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité du travail. Par ailleurs, les syndicats, qui assurent la représentation des salariés, ne disposent d'aucun pouvoir de codécision même si la loi leur a accordé certains pouvoirs spécifiques.

décision avant que le comité ne lui ait fait connaître son avis. De même, la mobilisation des salariés à travers le comité d'entreprise constitue, en pratique, un facteur indiscutable de réussite ou d'échec d'une opération.

¹⁶ La pratique atteste que le droit anglais est marqué récemment par « (...) a major **redesign of [company] decision-making structures to permit participation by the relevant stakeholder groups', such as employees** » (Parkinson, 2003, p.499 et s.) et fait sienne la représentation des salariés au conseil d'administration (Davies, 2003).

¹⁷ Des accords tripartites permettent aux employés d'être représentés aux conseils des grandes entreprises publiques et dans certaines institutions privées comme les caisses d'épargne.

En deuxième lieu, la loi néerlandaise prévoit que, dans les entreprises de plus de 100 employés qui ont un comité d'entreprise et un conseil de surveillance, le comité d'entreprise peut recommander qu'un ou plusieurs délégués du personnel siègent au conseil. Par ailleurs, les Pays-Bas donnent aux institutions représentatives du personnel un réel pouvoir de codécision dans plusieurs domaines et la possibilité de contester devant les tribunaux quelques mesures de l'employeur. D'un côté, la loi prévoit que toute « *unité indépendante* » de plus de cinquante salariés constitue un comité d'entreprise qui dispose du pouvoir de codécision pour toutes les questions relatives à l'organisation du travail. En cas de désaccord entre l'employeur et le comité d'entreprise, une commission de conciliation paritaire tente de trouver une solution amiable qui, si elle n'y parvient pas, peut saisir le tribunal de première instance. D'un autre côté, les comités d'entreprise doivent donner un avis préalable avant toute décision de l'employeur prévue par la loi. En cas de désaccord avec l'employeur, le comité peut saisir, au sein de la cour d'appel d'Amsterdam, la chambre spécialisée dans les questions de droit des sociétés. Ce pouvoir de contestation s'applique également pour la nomination des membres du conseil de surveillance de certaines entreprises.

En troisième lieu, la législation suédoise prévoit la représentation du personnel dans les organes délibérants des entreprises qui ont atteint une taille particulière. La loi de 1987 sur la représentation des salariés dans les conseils d'administration indique que, dans les sociétés où la responsabilité des actionnaires est limitée, les sections syndicales d'entreprise doivent désigner, parmi les salariés de l'entreprise, deux membres titulaires et deux suppléants. Cette disposition s'applique aux entreprises d'au moins vingt-cinq salariés. Lorsque l'entreprise emploie plus de mille personnes et exerce des activités dans plusieurs secteurs, le nombre des représentants des salariés est porté à trois. Les administrateurs désignés par les syndicats disposent des mêmes compétences que les autres. Toutefois, la loi leur interdit de participer aux travaux du conseil sur les questions pour lesquelles l'entreprise et le syndicat ont des intérêts divergents.

En quatrième lieu, c'est l'Allemagne qui dispose du cadre juridique le plus étoffé. Tout d'abord, existe un pouvoir de codécision qui s'applique dans différents domaines. En ce sens, chaque établissement autonome comptant au moins cinq salariés doit constituer un conseil d'établissement, qui est composé uniquement de représentants élus par les salariés. Dans les affaires que la loi qualifie de « *sociales* », et qui regroupent essentiellement les conséquences sociales et personnelles des orientations économiques et financières de l'entreprise, l'employeur ne peut prendre aucune décision sans l'accord exprès du conseil. En cas de désaccord, la décision finale appartient à un organe paritaire constitué dans l'établissement, la commission interne de conciliation. Ensuite, une possibilité de contester en justice une décision des dirigeants est instaurée. A ce titre, le comité d'établissement doit être consulté avant toute embauche, toute mutation (dans les entreprises de plus de vingt salariés) et avant tout licenciement. Dans certaines circonstances, il peut s'opposer à la mesure envisagée, l'affaire étant alors portée devant les tribunaux. Enfin, le droit allemand permet aux représentants des salariés de siéger au conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) à côté des représentants des actionnaires élus. Dans les sociétés de capitaux les plus importantes, le conseil de surveillance, qui choisit les membres du directoire (*Vorstand*) et contrôle son activité, comporte des représentants des salariés. Les modalités de la représentation des salariés varient avec la taille de l'entreprise et dépendent de la loi régissant le système de cogestion de la société : *loi sur la cogestion dans les entreprises minières et sidérurgiques* ; *loi modifiant la loi sur la cogestion dans les entreprises minières et sidérurgiques* ; *la loi de 1952 sur la constitution des lieux de travail et la loi de 1976 sur la cogestion*. Dans les

secteurs d'activité autres que le charbon et l'acier¹⁸, si les entreprises de moins de 500 salariés ne répondent à aucune exigence spécifique en termes de structure du conseil de surveillance, les conseils de surveillance des entreprises de plus de 500 salariés doivent impérativement comporter des représentants des salariés (les représentants des syndicats et des salariés constituent un tiers des membres de l'*Aufsichtsrat*). Dans les entreprises qui ont au moins 2000 salariés, la loi de 1976 sur la codécision des salariés a institué le paritarisme numérique du conseil de surveillance, tout en assurant la prééminence des actionnaires. En effet, le président du conseil de surveillance, qui doit être élu avec les deux tiers des suffrages, dispose de deux voix en cas d'égalité. En outre, le président du conseil provient toujours des seuls représentants des actionnaires.

Le rapport des affaires européennes du Sénat conclut que l'Allemagne est un des seuls pays européens à avoir organisé les deux formes de participation des salariés à la gestion des entreprises : des représentants des salariés siègent au conseil de surveillance et les comités d'établissement disposent de pouvoirs de codécision.

Tableau comparatif des différentes formes d'implication des travailleurs dans le processus de décision*

<i>Pays</i>	<i>Représentation</i>	<i>Consultation</i>	<i>Contrôle**</i>	<i>Cogestion**</i>
France	Moyen	Fort	Moyen	-
Allemagne	Fort	Fort	-	Fort
Suède	Fort	Moyen	-	Moyen
Pays-Bas	Moyen	Moyen	-	Moyen
Belgique	Faible	Moyen	Moyen	-
Espagne	Faible	Faible	Faible	-
Royaume-Uni	Faible	Faible	Faible	-

Fort, Moyen et Faible représente l'intensité de ce composant dans la législation

3. Conclusion : le droit français change, mais trop peu ...

Dans la conception traditionnelle de la gouvernance d'entreprise (par exemple : Hansmann and Kraakman, 2004, p.40 ; Bainbridge, 1993; Friedman, 1971, p.169), les intérêts des actionnaires priment sur ceux des autres acteurs de l'entreprise. Mais, à l'heure où la RSE redéfinit le « *pourquoi* » des entreprises, la discussion sur l'association de salariés à la gestion de leurs entreprises prend tout leur sens. En dépit de divergences, les pays industrialisés

¹⁸ Il existe un régime spécial pour les entreprises sidérurgiques et minières. Ces dernières, lorsqu'elles emploient plus de mille salariés, connaissent depuis 1951 un régime de cogestion inspiré du paritarisme. En effet, le conseil de surveillance se compose de cinq représentants des salariés et de cinq représentants des actionnaires, ainsi que d'un onzième membre qui est choisi d'un commun accord par les deux parties. De plus, le directoire de ces entreprises comporte un « *directeur du travail* » (*arbeitsdirektor*). Responsable des questions sociales, il ne peut être ni désigné ni révoqué sans l'accord de la majorité des représentants des salariés au conseil de surveillance.

*D'après Fournier et Questiaux, 1989.

** Les composants « *contrôle* » et « *cogestion* » sont exclusifs l'un de l'autre.

convergent aujourd'hui vers un modèle hybride de gouvernance qui laisse aux salariés une place plus ou moins importante dans la participation à la prise de décision (Gospel and Pendleton, 2005, p.32)¹⁹. « (...) *There is an increasing tendency to entitle employees to participate in their governance process through consultation involving works council and the like* » (Charkham, 2005, p.20). Plus qu'un nœud de contrats, l'entreprise apparaît comme une institution sociale (Strine, 2007, p.4) marquée par un carrefour d'intérêts de nature diverse ou encore, comme un processus d'équilibrage contractuel d'intérêts divergents mais globalement convergents (Didier, p.227 et s.). Ces constatations faites sur le terrain juridique rejoignent celles de la science politique qui voit dans l'entreprise tant un lieu gouvernance ordonné, de prises de décisions rationnelles et de coordination déterministe, qu'un lieu de conflit (Arthurs and Mummé, 2007).

Si la prise en compte des salariés émaille la vie juridique française depuis le XIX^{ème} siècle, ce papier démontre qu'elle s'est fortement accélérée sous l'influence communautaire et internationale (Rebérioux, 2002, p.126 et s.). Or, cette évolution du cadre juridique français est importante, car la Commission européenne a souligné en 2002 que les effets positifs des régimes de participation financière ne se font ressentir que lorsque ces derniers s'insèrent dans un contexte général de gestion participative fondée sur l'idée de partenariat (Communication de la Commission, 2002). Toutefois, cette étude a mis en lumière en parallèle les lacunes et les insuffisances des dispositions dans le domaine de la participation des salariés aux prises de décisions. Le partage des pouvoirs dans l'entreprise demeure plus qu'illusoire en France²⁰ et tant que cette situation perdurera, seront bloqués tous les changements constructifs qui pourraient résulter d'une dose de démocratisation (Mintzberg, 2004, p.221). En atteste le fait que quand des sociétés comme la *Société générale* ou la *BNP-Paribas* ont souhaité réduire la taille de leur conseil d'administration en 2005, elles n'ont pas préservé les salariés et ont supprimé un des deux sièges qui leur était réservé.

La crise financière que traverse l'économie ne doit-elle pas conduire le droit français à s'appuyer sur la RSE pour mettre en place les changements nécessaires qu'une telle crise appelle (et, notamment, asseoir une association effective des salariés à la gestion des entreprises) ? Au-delà même de la participation à la gestion, la RSE n'est-elle pas une (la ?) réponse à la crise en offrant un fondement solide pour dessiner les salariés comme gagnants du futur en lieu et place des gagnants actuels qui n'ont su que mettre à mal l'économie mondiale (Levine, 1995) ? N'est-il pas finalement temps de repenser l'entreprise comme un processus communautaire marquée par une cohérence et une identité (de Geus, 2008, p.193) ?

Bibliographie

Aoki, M. 1984. *The Co-operative Game Theory of the Firm*. New-York, United-States : Oxford University Press.

¹⁹ Une tendance inverse est observée aux Etats-Unis. Après que la participation des employés ait exercé une forte attraction durant les années 1970 et 1980 sous le nom de cercle de qualité (Hansmann and Kraakman, 2004, p.38), le droit nord-américain a fait volte face et ignore à l'heure actuelle les travailleurs (Mitchell, 2003, p.185). Les réponses du droit aux problèmes de gouvernance dans les firmes états-uniennes (telle la loi *Sarbanes-Oxley*) qui ne contiennent aucune mesure pour améliorer la protection des salariés (Clark, 2004) en sont un exemple. Une perception identique ressort de l'étude des réformes australiennes entreprises depuis 2005 (Bottomley and Forsyth, 2007, p.331 et s.).

²⁰ Peut-il en être autrement alors que toute volonté française d'aller vers plus de dialogue et de coopération entre salariés, actionnaires et dirigeants risque de se heurter à la réalité de la mondialisation qui, comme le souligne l'OIT, « (...) *compromet gravement les droits des travailleurs et l'utilité de la négociation collective* ». Aussi : Blanc-Jouvan, 2008, p.95.

Appenzeller, E. 2007. La gestion du contrôle par le comité d'entreprise. In C. Hannoun et B. Le Bars (Ed.), **Le contrôle des entreprises : Evolution et perspectives** : 181-191. Paris, France : L'Harmattan.

Arthurs, H. W., and Mummé, C. 2007. From Governance To Political Economy : Insights From a Study of Relation Between Corporations and Workers. **Osgood Hall Law Journal**, 45 (3): 439-470.

Bainbridge, S. M. 1993. In defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm : A Reply to Professor Green. **Washington and Lee Law Review**, (50): 1423-1447.

Berle, A. A., and Means, G. 1932. **The Modern Corporation And The Private Property**. New-York, United-States : Mc Millan.

Bézar, P. 2004. Face-à-face entre la notion française d'intérêt social et la gouvernance d'entreprise. **Petites affiches**, 12 février (31): 50-58.

Blair, M. M., and Stout, L. 1999. A Team Production Theory of Corporate Law. **Virginia Law Review**. 85 (2): 248-320.

Blair, M. M. 1995. **Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**. Washington D.C., United-States : The Brookings Institution.

Blanc-Jouvan, X. 2008. Le droit du travail face au défi de la mondialisation. In **Etudes offertes à G. Viney** : 95-112. Paris, France : L.G.D.J.

Bordogna, L., and Guarriello, F. 2003. **Aver Voce in capitollo. Societa europea e paartecipazione dei lavoro nell'impresa**. Italie : Edizioni Lavoro.

Bottomley, S., and Forsyth, A. 2007. The New Corporate Law : Corporate Social Responsibility and Employees' Interests. In D. Mc Barnett, A. Voiculescu and T. Campbell (Ed.), **The New Corporate Accountability : Corporate Social Responsibility and the Law** : 307-335. New-York, United-States : Cambridge University Press.

Brunet, A., et Germain, M. 1985. L'information des actionnaires et du comité d'entreprise dans les sociétés anonymes (depuis les lois du 28 octobre 1982, du 1^{er} mars 1984 et du 25 janvier 1985). **Revue des sociétés** : 1-54.

Bureau International du Travail. 2007. **La promotion d'entreprises durables**. In Conférence internationale du Travail, Rapport VI, 96^e session. Genève, Suisse.

Charkham, J. 2005. **Keeping Better Company : Corporate Governance Ten Years On**. Oxford, United-States : Oxford University Press.

Charreaux, G., et Wirtz, P. 2006. **Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives**. Paris, France : Economica.

Charreaux, G. 1997. **Le gouvernement des entreprises**. Paris, France : Economica.

Clark, A. 2004. The Relative Position of Employees in the Corporate Governance Context : an International Comparison. **Australian Business Law Review**, 32: 111-131.

Commission européenne. 2001. Livre Vert, **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**.

Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions. 2002. **Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés**. COM, 346 final.

Contin, R. 1968. L'arrêt *Fruehauf* et l'évolution du droit des sociétés. *Dalloz* », **Dalloz**, Chron.: 45-50.

Davies, P. 2003. Workers on the Board of the European Company. **Industrial Law Journal**, 32 (2): 75-96.

Despax, M. 1957. **L'entreprise et le droit**. Paris, France : L.G.D.J.

Didier, P. 1997. **Théorie économique et droit des sociétés**. Etudes Sayag : 227.

Encyclopédie de la Gestion et du Management, 1999, R. Le Duff (dir.), Dalloz.

Fournier, J., et Questiaux, N. 1989. **Traité du social : situations, luttes, politiques, institutions**. Paris, France : Dalloz.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. C. 2007. ***Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success***. New Haven & London, United-States : Yale University Press.
- Friedman, M. 1971. ***Capitalisme et liberté***. Traduit de l'anglais par A. M. Charno, Paris, France : Robert Laffont.
- Frison-Roche, M.-A., et Bonfils, S. 2005. ***Les grandes questions du droit économiques : Introduction et documents***. Paris, France : PUF.
- Frison-Roche, M.-A. 2001. La loi sur les nouvelles régulations économiques (interview). ***Dalloz*** : 1930-1936.
- Geus de, A. 2008. La prise de décision est une apprenance collective. In J. Chaise et F. Torres (Ed.), ***Repenser l'entreprise*** : 182-193. Paris, France : le cherche midi.
- Greenfield, K. 2006. ***The Failure of Corporate Law***. Chicago, United-States : The University of Chicago Press.
- Hansmann, H., and Kraakman, R. 2004. The End of History for Corporate Law. In J. N. Gordon and M. J. Roe (Ed.), ***Convergence and Persistence in Corporate Governance*** : 33-68. Cambridge, United-Kingdom : Cambridge University Press.
- Hansmann, H. 1993. Worker Participation and Corporate Governance. ***University of Toronto Law Journal***, 43: 589-606.
- Hollandts, X., et Guedri, Z. 2008. Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. ***Revue française de gestion***. 34 (183) : 35-50.
- Jeammaud, A., Péliissier, J., et Supiot, A. 2006. ***Droit du travail***. Paris, France : Dalloz.
- Jensen, M. C., and Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behaviour. Agency Costs and Ownership Structure. ***Journal of Financial Economic***, 3: 305-360.
- Levine, D. I. 1995. ***Reinventing the Workplace : How Business and Employees Can Both Win***. Washington D. C., United-States : Brookings Institution Press.
- MacKaay, E., et Rousseau, S. 2008. ***Analyse économique du droit***. Paris, France : Dalloz.
- Merle, P. 2008. ***Droit commercial : Sociétés commerciales***. Paris, France : Dalloz.
- Mintzberg, H. 2004. ***Pouvoir et gouvernement d'entreprise***. Paris, France : Editions d'Organisation.
- Mitchell, L. E. 2003. ***La Firme Irresponsable*** Paris, France : Economica.
- Moreau, M.-A. 2001. L'implication des travailleurs dans la société européenne. ***Droit social***, (11): 967-976.
- Moulin, J.-M. 2002. La participation des salariés a la gestion de la société (le comité d'entreprise actionnaire). ***Bulletin Joly Sociétés***, (5): 571-585.
- Nadal, S. 2007. A propos du contrepouvoir salarié dans les entreprises transnationales : la tyrannie de l'espace. In C. Hannoun et B. Le Bars (Ed.), ***Le contrôle des entreprises : Evolution et perspectives*** : 81-113. Paris, France : L'Harmattan.
- OCDE. 2003. ***Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables***.
- OCDE. 1999. ***Principles of corporate governance***.
- Paillusseau, J. 1999. Entreprise, société, actionnaires, salariés, quels rapports ?. ***Dalloz***, Chron.: 157-166.
- Parkinson, J. 2003. Models of the Company and Employment Relationship. ***British Journal of Industrial Relation***, 41: 481-509.
- Péliissier, J, Supiot A., et Jeanmaud, A. 2002. ***Droit du travail***. Paris, France : Dalloz.
- Pesqueux, Y. 2007. ***Gouvernance et privatisation***. Paris, France : PUF.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. 1978. ***The external Control of the Organizations***. New-York : United-States, Harpers and Row.
- Posner, R. H. 2007. ***Economic Analysis of Law***. New-York, United-States : Aspen Publishers.

- Poulain-Rehm, T. 2007. L'actionnariat des salariés en France, un facteur de création de valeur ?. *Banque et Marchés*, (88): 25-35.
- Rajan, R. G., and Zingales, L. 1998. Power in a Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 113 (2). May: 387-432.
- Rebérioux, A. 2003. Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternatives à la valeur actionnariale ?. *Revue d'économie industrielle*, 104 (1): 85-110.
- Rebérioux, A. 2002. European Style of Corporate Governance at the Crossroads : The Role of Worker Involvement. *Journal of Common Market Study*, 40 (1): 111-134.
- Riboud, D. 1987. *Modernisation mode d'emploi. Rapport au Premier ministre*. Paris, France : Union générale d'éditions.
- Ripert, G. 1951. *Aspects juridiques du capitalisme moderne*. Paris, France : L.G.D.J.
- Roe, M. J. 1998. German Securities Market and German Codetermination. *Columbia Business Law Review*, 98: 167-183.
- Rousseau, S., et Tchotourian, I. 2008. L'« intérêt social » en droit des sociétés : regards canadiens. *Revue des Sociétés*, 2008 : 26 pages (à paraître).
- Rousseau, S. 2002. Les frontières de l'entreprise du Code civil du Québec sous l'angle de l'analyse économique du droit. In *Les nouveaux territoires du droit et leur impact sur l'enseignement et la recherche* : 237-269. Poitiers, France : Faculté de droit et de sciences sociales, Université de Poitiers.
- Salmon, A. 2007. *La tentation éthique du capitalisme*. Paris, France : La Découverte.
- Savall, H. 1975. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Paris, France : Dunod Entreprise.
- Savatier, J. 1982. Le fonctionnement des comités d'entreprise : quelques difficultés. *Droit social* : 195-200.
- Sénat, 1999. *La participation des salariés à la gestion des entreprises*. Section des affaires européennes, <http://www.senat.fr/lc/lc58/lc58.html>.
- Simon, H. A. 1986. Theories of Bounded Rationality. In C. B. McGuire and R. Radner (Ed.), *Decision and Organization* : 161-176. Minneapolis, United-States : University of Minnesota Press.
- Smith, A. 1991. Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations ». Paris, France : Flammarion.
- Strine, L. E. 2007. Toward Common Sense and Common Ground ? Reflections on the Shared Interests of Managers and Labor in a More Rational System of Corporate Governance. *Journal of Corporation Law*, 33 (1): 1-20.
- Taylor, E. W. 1911. *Principles of Scientific Management*. New-York, United-States : Harper & Row.
- Tchotourian, I. 2008. La responsabilité des entreprises vue sous l'angle du développement durable ou quand le monde des entreprise change. *Working Paper (Papyrus)*, <http://hdl.handle.net/1866/2564>.
- Tourtier, L. 2008. Actionnariat salarié : un modèle pour le management du 21^{ème} siècle ? Une introduction à une nouvelle gouvernance ?. In A. de Romanet (Ed.), *Rapport moral de l'Argent dans le Monde* : 345-358. Paris, France : Association d'économie financière.
- Trebilcock, M. J. 1993. *The Limits of Freedom of Contract*. Cambridge, United-States : Harvard University Press.
- Vachon, P. 1995. La notion d'« Entreprise » de l'article 1535 C.c.Q. et son impact sur les transactions immobilières. In *Développements récents en droit commercial* : 117-140. Montréal, France : Service de la formation permanente, Barreau du Québec.
- Vatinet, R. 2000. La société anonyme et ses salariés. Essai de problématique. *Revue des sociétés*, (1): 161-168.
- La réforme de l'entreprise*. 1975. Rapport du comité présidé par P. Sudreau, édition 10/78.